



Стровский Л.Е.¹

Уральский Федеральный университет
им. первого Президента России
Б.Н.Ельцина
г.Екатеринбург, Россия

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ СПОСОБСТВУЮТ УСПЕШНОСТИ БИЗНЕСА

CROSS-CULTURAL COMMUNICATIONS PROMOTE BUSINESS SUCCESS

In recent years a discipline called "Comparative management" is more and more often included in educational programs, connected with studying management, in Russian universities. The name "cross-cultural communications" is also can be found. The main point is not in the name, but in the subject, although the name should most accurately reflect subject.

В последние годы в программы высших учебных заведений России, связанные с изучением менеджмента, все чаще и чаще включается дисциплина под названием "Сравнительный менеджмент". Может встретиться и название "Кросс-культурные коммуникации". Суть главным образом заключается не в названии, а в содержании, хотя название должно, конечно, наиболее точно отражать содержание.

Сравнительный менеджмент как учебная дисциплина и область исследований пришел к нам вместе с рыночной экономикой. В централизованной плановой экономике ему не было и не могло быть места. Сравнительный менеджмент в экономике развитых и высокоразвитых стран во многом был вызван к жизни тем, что последние двадцать пять – тридцать лет отличались глобализацией и интернационализацией экономических и социальных процессов в мире, а советская (российская) экономика не была вовлечена в эти процессы. Стремление адаптировать российскую экономику к мирохозяйственным связям вызвало потребность, далеко еще не всеми понятую и осознанную, в сравнительном менеджменте как прикладной дисциплине, могущей принести несомненную пользу практикам.

Но прежде чем рекомендовать что-либо практикам, необходимо теоретически и методологически осмыслить рекомендуемое. И здесь многое уже сделано отечественными исследователями, в первую очередь под эгидой РАБО – Российской ассоциации бизнес-образования. РАБО в ноябре 1999 г. провела семинар в Москве, а затем конференцию в Эйлате (Израиль) по

¹ **Стровский Леонид Евгеньевич** – заведующий кафедрой Управления внешнеэкономической деятельностью предприятий Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, доктор экономических наук, профессор.

сравнительному менеджменту. В том же году вышла интереснейшая книга Р.Д. Льюиса¹ под научной редакцией профессора П.Н. Шихирева, директора Центра социально-психологических исследований Высшей школы международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ. В 2000 г. вышла книга П.Н. Шихирева "Введение в российскую деловую культуру"². В журнале "Бизнес-образование" за 1999 г. опубликованы статьи П.Н. Шихирева³ и С.Р. Филоновича⁴, касающиеся теоретических и методологических проблем сравнительного менеджмента. Добавим сюда книгу Р. Гестеланда⁵ «Кросс-культурное поведение в бизнесе», сборник статей под ред. О.С. Виханского и А.И. Наумова⁶ «Менеджмент: век XX-век XXI», в котором помещены интересные материалы по интересующей нас теме.

Менеджер в современном бизнесе, отличающемся глобальными масштабами, динамичностью и усложнением самого процесса производства благодаря достижениям научно-технического прогресса, должен обладать не только высоким профессионализмом, но и особым гибким, "адаптационным" мышлением. Эта "адаптационность" (если бы речь шла о биологических процессах, можно было бы сказать "приспособленность организма к условиям существования") должна срабатывать в процессе вынужденной переориентации бизнеса под влиянием изменяющихся социально-экономических условий. Чтобы бизнес развивался, нужно также следить за новейшими информационными технологиями и при необходимости внедрять их в производственный процесс. К тому же менеджеру часто приходится иметь дело с работающими в его фирме или организации работниками из разных стран. Поэтому современному менеджеру в своей деятельности постоянно приходится соприкасаться с такой категорией, как культура.

Существует множество определений культуры. Применительно к нашим последующим рассуждениям *культура – это система ценностей, норм и знаний, сложившаяся в социальной общности и регулирующая ее жизнедеятельность.*

На начальных стадиях образования понятие "культура" ассоциируется у нас с живописью, литературой, театром, нормами поведения. По мере взросления и приобретения опыта мы все больше и больше осознаем, что культура – это понятие многоплановое. На ведение бизнеса оказывают влияние и национальная культура, и культура фирмы и корпорации, и профессиональная культура. Казалось бы, развитие интеграционных

¹ Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 1999. 440с.

² Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру: Учеб. пособие / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. М.: ОАО "Типография "Новости", 2000. 201с.

³ Шихирев П.Н. Методологические проблемы кросс-культурных исследований // Бизнес-образование. 1999. №2 (7). С. 31-46

⁴ Филонович С.Р. Сравнительный менеджмент: область исследований и практически ориентированная дисциплина // Бизнес-образование. 1999. №2 (7). С. 47-53.

⁵ Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах/ Р.Гестеланд. Днепропетровск. ООО «Баланс Клуб», 2003.

⁶ Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей / Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова; сост. И.А.Петровская. – М.: Экономика, 2004.

экономических и социально-политических процессов (в мире около половины товаров и услуг производятся смешанными компаниями, в том числе транснациональными корпорациями) создает благоприятные возможности для поступательного прогрессивного развития названных культур. Однако, к сожалению, на наших глазах зачастую происходит размежевание и даже агрессивное противостояние отдельных социальных групп и общностей. Давая научное определение этим явлениям, можно сказать, что развиваются процессы социокультурной дифференциации: вспыхивают межэтнические конфликты, внутри одной культуры образуются конкурирующие субкультуры, а также отдельные культуры конкурируют между собой.

Менеджерам для успешной работы необходимо понимать все эти различия, а также проблемы, ими порождаемые.

Практические работники хотели бы знать как можно больше о взаимодействии упомянутых выше противоположных тенденций. Особенно часто приходится преодолевать межкультурные барьеры в совместных предприятиях. Наука в этой связи должна выполнить социальный заказ практики.

Дисциплиной, которая помогает преодолевать межкультурные барьеры, устанавливать общение с представителями других культур, является *кросс-культурный, сравнительный менеджмент*. Эта дисциплина, которая носит и научно-исследовательский, и учебный характер, получила свое развитие в мире в последние двадцать-двадцать пять лет, а к нам пришла, по существу, только в последние десять-двенадцать лет.

Сравнительный менеджмент занимается изучением реализации функций менеджмента в различных национальных бизнес-культурах.

С этих позиций является важным знакомство с достижениями как зарубежной, так и отечественной науки. П.Н. Шихирев отмечает, что в современной культурологии сложились три тенденции.

Первая тенденция – релятивизм. Его принцип: все культуры равные, но разные. Релятивисты ставят в центр внимания качественные различия между культурами и в своих исследованиях стремятся подойти к культуре с субъективных позиций их носителей.

Вторая тенденция – абсолютизм. Подход здесь таков: все культуры одинаковые, но неравные; какое-либо свойство присуще представителям различных культур и в своей сущности считается одним и тем же, но развитым в различной степени. Отсюда следует, что положение одной культуры может быть выше или ниже относительно другой. В качестве типичного примера П.Н. Шихирев приводит сравнительные исследования интеллекта или депрессивности и отмечает, что на выводах исследований такого рода базируются различные теории модернизации и прогресса, в соответствии с которыми все культуры идут по одному пути, но одни продвинулись больше, а другие – меньше.

Третья тенденция – универсализм. Его исходный тезис: культуры равны, в основе своей одинаковы, но внешне различны. Исследователи этого направления считают, что базовые процессы являются общими для всех людей, но то, как они

проявятся, какую приобретут форму, определяется культурой. Универсализм завоевывает все большее признание.

В связи с глобализацией экономики большое значение приобретает взаимодействие различных деловых культур. Исследователи отмечают, что одни из них совместимы больше, чем другие¹. Так, отмечается более высокая степень совместимости американских и канадских бизнесменов по сравнению со степенью совместимости американцев и японцев или китайцев.

Исследуется *синергия культур* – сочетание, когда культуры дополняют и взаимно усиливают лучшие стороны друг друга. Такой подход более привлекателен, чем "благородные" цели приспособить "худшее" к "лучшему" и "доказательства" превосходства одной культуры над другой.

В то же время уместно вспомнить об исследованиях Л.Н. Гумилева², о его идее этнокультурной комплиментарности, взаимодополняемости, сочетаемости. По Л. Гумилеву, не все этносы совместимы. Если это так, то практиков не должны удивлять трудности, с которыми они могут столкнуться. В то же время, по нашему мнению, нельзя безоговорочно во всех случаях в практической деятельности принимать это положение за абсолют; необходимо выработать взаимодействие, стремиться если не к совместимости, то хотя бы к компромиссу, уповая на то, что уровень человеческой цивилизованности растет.

О Л.Н.Гумилеве пришлось снова вспомнить сегодня, в 2010 году, и действительно признать, что не все этносы совместимы. В качестве масштабного примера приведем Европейский Союз, который оказался слишком большим и слишком разнообразным, и теперь уже совершенно ясно, что это объединение не представляет собой нечто цельное. До греческого экономического кризиса еще можно было думать о создании общеевропейского сверхгосударства с его универсальными правилами для всех стран-участников, но после греческих событий это стало невозможно.

Эксперты и раньше утверждали, что однородно только западное ядро Евросоюза, и в его рамках возможна глубокая интеграция, но расширение ЕС приведет к потере управляемости. Сегодня мы наблюдаем, что единые нормы хорошо работают в границах определенного культурного ареала, и перестают работать, когда их хотят внедрять на неоднородном социально-экономическом и культурном пространстве.

Когда Евросоюз активно расширялся, то предполагалось, что в ходе интеграции отстающие страны подтянутся до уровня передовых. Это собственно было кредо Евросоюза: стремление к выравниванию экономического положения всех стран, входящих в ЕС. Понятно, что «одинаковости» никогда быть не может, но стремление к этому должно быть. Однако нынешний кризис показал, что этого не происходит. Латвия, Венгрия, Греция – этих примеров последнего времени вполне достаточно, чтобы показать: отстающие страны не догоняют ведущих, а все больше отстают от

¹ Селекьюз Д.У. Секреты заключения международных сделок. Мастерство ведения переговоров. М.: СП Бук Чембер Интернэшнл, 1994. 254с.

² Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. М.: Рольф, 2001. 560с.

них. Когда в 2004г. в Евросоюз вступили постсоветские и постсоциалистические страны, сразу же заговорили о «разноскоростной» Европе – какие-то страны уже готовы идти вперед, а другие подтянуться. Но шли годы, и стало очевиднее, что Европа становится не «разноскоростной», а «разноэтажной», - «весомость» стран оказывалась все виднее.

На пленарном заседании международной конференции в Праге в феврале 2010 года одним из докладчиков был Еврокомиссар Европейского Союза по коммерции господин Rainhardt Freiherr von Leoprechting, представитель Германии. После того, как он закончил выступление с резкой репликой выступил руководитель крупной агропромышленной фирмы из Чехии. Он обвинил Европейский Союз в том, что ведущие страны ЕС (Франция, Германия и др.) наводнили Чехию и ряд других стран постсоциалистического лагеря, позже других вступивших в ЕС, собственными сельхозпродуктами, с которыми сельское хозяйство, в частности Чехии, не может конкурировать, - они и качественные, и более дешевые.

Все это так. Но вопрос не так прост. Необходима разработка каких-то преференций, льгот для стран, позже других вступивших в европейскую семью и уступающих по своему экономическому развитию другим.

Это особенно важно, поскольку в Евросоюзе существует (и этого страны ЕС добивались не один год) общее экономическое пространство, общий рынок, свободное таможенное пространство и т.д. Вроде бы все страны в равном положении, но при неравном развитии это равенство превращается в фикцию.

Еще до вступления в ЕС постсоветских и постсоциалистических стран имело место двухуровневое развитие стран Евросоюза, а после вступления (теперь в ЕС 27 стран) правомерно говорить о трехуровневом развитии. И Еврокомиссару по сути реплики чешского представителя трудно было отвечать, потому что действительно новые члены ЕС не могут выдержать конкуренции со стороны высокоразвитых стран при постоянном декларировании равных условий. Вопрос назрел и требует своего решения.

Один из инициаторов введения евро, нобелевский лауреат Роберт Манделл, в теории оптимальных валютных зон показал, что единая валютная зона из нескольких разных стран оптимальна тогда, когда существуют условия либо для перетока капитала, либо для перетока рабочей силы. В таких случаях появляется возможность сглаживать неравномерность темпов экономического развития в разных регионах еврозоны¹.

Однако сегодняшняя европейская практика с многообразием культур и языков показывает, что механизмы сглаживания работают плохо. До сих пор не сформировалась единая бюджетно-налоговая политика ЕС. Представить же себе греческого крестьянина, переехавшего на жительство и на работу в немецкий Гамбург или голландский Роттердам очень сложно.

Сегодня отстающие регионы скорее отстают, чем догоняют. Так, до недавнего времени считалось, что страны Балтии (Литва, Латвия, Эстония)

¹ Эксперт, №10 (696), 15-21 марта 2010. С.13.

быстро смогут перейти на евро, но сейчас этот момент отодвигается с учетом нынешних экономических проблем и греческого кризиса. Евросоюз с определенной, конечно, долей условности, напоминает мозаику с разным регулированием в разных регионах: в метрополии – одни нормы, а на периферии – другие.

Государство, экономически не очень сильное, имеет мало шансов отстаивать интересы своих граждан на общеевропейском уровне. А если при этом учесть, что единое политическое пространство в ЕС отсутствует, общеевропейской демократии нет, «Президента Европы» выбирают главы государств и правительств, а не путем всенародных демократических выборов, а Европарламент напоминает декоративную ширму, то все это свидетельствует о том, что в Европе появляются страны второго сорта, а значит и люди второго сорта. В этих условиях, чтобы сохранить управляемость, ведущие страны, в первую очередь Германия и Франция, будут вынуждены брать на себя всё большую ответственность за Европу в целом, и следует ожидать, что правление будет более жестким. В таких условиях кросс-культурные взаимодействия, конечно же, будут затруднены.

Исходя из этих рассуждений, будем считать, что сравнительный менеджмент нужно рассматривать и как область научных исследований, и как прикладную дисциплину, которая должна как можно шире и глубже войти в практику отечественного менеджмента.

Менеджмент вобрал в себя достижения разных наук – экономики, психологии, политологии, социологии и других, и каждая из этих областей знаний, естественно, имеет свои, только ей присущие, теории и методологию. Вместе с тем в этих областях важнейшую роль играет культура. Следовательно, можно сказать, что *культура многогранно воздействует на менеджмент*.

Вопросы влияния культуры на менеджмент привлекают, особенно в последние годы, повышенное внимание исследователей. Достигнуты определенные успехи, по мере продвижения вперед возникают новые проблемы. И тут следует заметить, что к задаче науки давать ответы на поставленные вопросы примыкает не менее важная задача уметь ставить вопросы. Именно умело поставленные вопросы, способствуют дальнейшему накоплению новых знаний. Применительно к изучению культуры исследователя подстерегает серьезная методологическая трудность, которая заключается в том, что очень часто определенную культуру изучают представители другой культуры (не будем забывать, что речь идет о *межкультурных коммуникациях*). Поэтому вполне может быть (и бывает), что вопросам, которые задаются, присуща определенная культурная окраска, которая не воспринимается представителями другой культуры.

Еще Г. Хофштеде установил¹, что когда при составлении вопросников сам характер вопросов формировался представителями одной культуры, а ответы давались представителями другой, то это влияло на выводы, сделанные по результатам полученных ответов.

¹ Hofstede G. Cultures and organizations. Harper Collins Business. L., 1994. 288p.

Исследования Г. Хофштеде также показали¹, что если вопросы формируются в рамках другой культуры, покоящейся на иных духовно-моральных ценностях, то можно получить и иные ответы.

Вот пример, приведенный в одном из периодических изданий. В узбекской семье выросла дочь, которая вышла замуж за русского парня. У них родилась девочка, которая росла и формировалась, в общем-то, в русской среде: ходила не в узбекскую, а в русскую школу, посещала кружки тогдашнего Дворца пионеров, занималась в спортивной секции вместе с русскими детьми и т.д. И когда этой внучке исполнилось 13-14 лет, она спросила у бабушки, которую горячо любила: «Бабушка, как ты могла допустить, чтобы вас у дедушки было трое». И бабушка ответила: «Деточка, если бы ты знала, как дедушка нас всех троих любил, как он был заботлив и внимателен к нам». И девочка не могла всего этого понять. Вот вам подход к одному и тому же явлению с позиций разных культур.

И когда после революции с узбекской женщины сняли паранджу, и таким образом считали, что раскрепостили ее, разве ее саму об этом спросили? Она этого хотела? Просто посчитали нужным это сделать с позиций русской культуры, ее гуманистических традиций. Чтобы уничтожить феодально-байские отношения в Средней Азии, запретили многоженство. Но уничтожить до конца не удалось. Нередко в узбекских семьях жили «дополнительные» женщины под видом двоюродных сестер, своячениц и т.д. Это сейчас мы начинаем понимать, что несколько жен в мусульманских семьях, - составная часть национальной культуры, и посягательство на национальную культуру не приводит к толерантности. С этой культурой нужно считаться.

В ряде работ отражены исследования в области корпоративной культуры. Национальная и корпоративная (организационная) культуры тесно взаимодействуют между собой, и отдельные составляющие корпоративной культуры очень важны при изучении национальной бизнес-культуры. Когда мы пытаемся определить влияние культуры на какие-то результаты работы фирмы, нам трудно сказать определенно, доминирует ли здесь национальная или корпоративная культура. Применительно, например, к японским предприятиям, можно сказать, что разные сферы культуры тесно взаимодействуют между собой.

Как и в любой сфере исследований, в сфере культуры возникают своеобразные "белые пятна". Например, проблема формирования "работника знания" пока не увязывается с национальной культурой. В то же время представители отдельных стран (наций) имеют большую востребованность как работники знания. К таким относят индийских и российских программистов. Востребованностью наших программистов за рубежом можно отчасти объяснить "утечку мозгов" из России в последнее десятилетие.

В сравнительном менеджменте в последнее время получили отражение вопросы культурной антропологии, и это способствовало лучшему пониманию

¹ Hofstede G. Cultural constraints in management theories // Academy of Management Executive, February. 1993. P.81-93.

межкультурных различий. Речь, в частности, идет о происхождении ценностных ориентаций в национальной культуре, например, об аналогиях между семьей и деловой организацией.

В некоторых странах, особенно расположенных в Средиземноморье и в Латинской Америке, принадлежность к респектабельной и богатой семье означает членство в наиболее важной группе. Отношение к отдельному человеку во многом определяется общественным положением его семьи, а не его личными качествами и достижениями, и поскольку семейные связи очень сильны, часто проявляется стремление тесно сотрудничать внутри семьи и не доверять другим людям¹.

Накопленный практический опыт, теоретические разработки последних лет позволили при проведении занятий с менеджерами-практиками использовать такую форму, как тренинги. Пионерами в этой области выступили у нас исследователи и преподаватели, активно участвующие в работе Российской ассоциации бизнес-образования. Проанализирован эффект "культурного шока", который хотя и приносит в жизнь человека сложности и стресс, но в то же время способствует своеобразной мобилизации индивидуума (вспомним студенческое выражение "мобилизнуться"), а стало быть, его способности к развитию и самосовершенствованию.

Развиваются исследования в области межкультурных коммуникаций². Наконец, изучение различных сторон процесса ведения деловых переговоров способствует развитию и укреплению взаимодействия представителей различных деловых культур.

Как учебная дисциплина сравнительный менеджмент делает у нас первые шаги. И хотя в государственных стандартах всех без исключения экономических специальностей вузов он еще не получил "прописки", сравнительный менеджмент включается в качестве факультатива и изучается при подготовке менеджеров в институтах переподготовки кадров и в различных высших бизнес-школах. Эта дисциплина есть в учебном плане Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации: слушатели, обучающиеся по этой программе, после прохождения годичного курса обучения при высших учебных заведениях стажировались за рубежом.

При изучении дисциплины "Сравнительный менеджмент" можно ставить разные цели (это во многом зависит от количества выделяемых по программе часов). Однако в первом приближении нужно уделить, на наш взгляд, внимание:

- 1) *основным факторам, влияющим на формирование национальной культуры;*
- 2) *направлениям анализа других культур;*

¹ Дэниелс Джон Д., Радеба Ла Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. 6-е изд. М.: Дело Лтд, 2000. 784с.

² Ситарам К.С., Когделл Р.Т. Основы межкультурной коммуникации // Человек. 1992. №2. С.51-64. №3. С.60-68. №4. С.106-116. №5. С.100-107.

3) *умению находить причины непривычных для нас форм поведения представителей других культур;*

4) *формированию представления о культурном шоке и способах его преодоления.*

"Сравнительный менеджмент" – дисциплина очень "живая". Здесь, помимо лекций, должны широко использоваться дискуссии, ролевые деловые игры, тренинги, просмотр видеоматериалов, обсуждение практического опыта и т.д. В последние годы в связи с расширением политических, экономических, культурных связей нашей страны буквально со всем миром возможности для анализа и обсуждения кросс-культурных проблем многократно возросли.

И если на теоретических или практических занятиях доминируют примеры из европейского или американского опыта, то может оказаться, что они просто не «ложатся» на нашу почву. В то же время истину можно получить и в процессе изучения как чужого опыта, так и своего.

Следует заметить, что не всякий опыт ложится на нашу, российскую почву. Тогда, естественно, возникает вопрос, что применимо к нам из чужого опыта, а что нет? Дать на него ответ можно только в процессе изучения чужого опыта, а процесс этот с учетом междисциплинарного характера сравнительного менеджмента, по существу, беспределен. Может быть, тем он и хорош.

Поставленные вопросы можно дополнить и другими. Например, что из западной практики подходит к российской действительности? Или: какие особенности русского национального характера и национальной культуры способствуют выработке своих приемов и подходов в менеджменте?

Эти вопросы еще раз напоминают о том, что нужно тщательно изучать и свою, и чужую культуру.

Например, постоянные опоздания являются национальной особенностью российской деловой культуры?

На международной конференции в Израиле российские участники дружно ответили «нет» - не захотели этот вечный наш грех «зачислить» в национальную культуру.

Но зато традиционное русское гостеприимство (и это признано во всем мире) – это **наша** культура, это **наше** национальное достояние. Как мы широко, от души принимаем любых гостей, (а не только иностранных)!

У нас принято принимать дома. И так как быт нам еще не всегда и не везде налажен, то в подготовке такого приема иногда участвует чуть ли не вся семья: жена, теща, взрослые дети. И все проходит хорошо.

А потом Вы приезжаете к своему партнеру по бизнесу в одну из западных стран. И он приглашает Вас в кафе. Один раз приглашает, второй, даже третий...А Вы все ждете, когда же он пригласит Вас в гости к себе домой. У вас даже появляется легкая досада. Но вы зря расстраиваетесь. На Западе **не принято** приглашать домой. Вы расстроились, значит Вы не были знакомы с их обычаями и традициями.

Иногда (только иногда) бывают исключения. В Англии хозяин (профессор университета) попросил зайти к нему домой на чашку кофе, а затем пригласил на ужин в ресторан.

А вот во Франции был случай, на котором хочется остановиться особо. Организатор нашего семинара, который отвечал и за расписание занятий, и за подбор преподавателей, за всю организационную работу, в целом захотел один из лекционных курсов прочитать сам. Замечу, что оплачивалась лекционная нагрузка очень высоко. Это был милый, улыбчивый человек, очень доброжелательный, искренне хотевший, чтобы и быт, и занятия наши проходили организованно и комфортно. И он старался. Но лекции он читал – хуже некуда. В конце занятий мы должны были выставить каждому преподавателю балльные оценки. И он это знал. И очень волновался. Поэтому, повторяю, очень старался, чтобы нам было хорошо. Мы были в гостях в его доме, построенном еще в XVII веке и считавшемся памятником архитектуры (не дай бог снаружи что-нибудь перестроить). Мы дважды были в гостях у его друзей (один раз в Альпах, в альпийском домике-шале). Мы были в гостях у его коллеги-преподавателя в доме на берегу Женевского озера. И везде нас сопровождали забота и внимание. И почти постоянно нам лезли в голову нехорошие мысли (наши нехорошие мысли!): неужели он думает, что мы выставим ему плохие оценки? Это мы-то, российские преподаватели, воспитанные в духе коллективизма и доброжелательности еще при советской власти! Конечно, мы выставили хорошие оценки.

Но...четырежды побывали в гостях у французов.

К сравнительному менеджменту нужно подходить как к практически ориентированной учебной дисциплине, так и к области знания, где требуются научные исследования на стыке многих областей знаний: экономики, социологии, психологии, политологии, организации труда и производства. В этой связи возрастают требования к преподавательским кадрам, и сразу же обнаруживается дефицит высококвалифицированных преподавателей. Мы хотим иметь высококвалифицированных менеджеров, умеющих работать и в интернациональной среде тоже, но наши менеджеры не знают иностранных языков, и в первую очередь английского языка, - языка международного общения.

Президентская программа по повышению квалификации менеджеров, с дальнейшей практикой за рубежом, принятая по инициативе Президента Б.Н.Ельцина, продолжает существовать, но этого мало. К тому же, в процессе обучения по этой программе, половина времени затрачивается на иностранный язык, чтобы как-то ликвидировать огрехи средней школы и вуза. Большинство наших менеджеров имеют инженерное образование, а на инженерных факультетах язык изучается только на первых двух курсах, - и все.

Пока российские граждане, получившие высшее образование, не будут владеть иностранным языком, нам, нашей стране никогда полностью не адаптироваться в мирохозяйственные связи. С помощью переводчиков это сделать трудно, если уж не только государство, но и отдельные фирмы выходят на мировой рынок.

Необходима дальнейшая, более совершенная работа по подготовке высококвалифицированных менеджеров, и в то же время необходимо продолжение научных исследований в области российского менеджмента.

Компетентность в области межкультурных коммуникаций – весомое профессиональное качество менеджера. И наоборот, культурная некомпетентность, негибкость при межкультурном общении подвергает риску, в том числе денежному, успех фирмы.

При совершении неудачной сделки (и здесь, может быть, не последнюю роль играет неумение общаться с иностранным партнером, незнание обычаев, истории, культуры страны партнера) может снизиться объем продаж и покупок, ухудшиться отношение покупателей к фирме.

Более того, производительность многонациональной компании может снизиться, если менеджеры и рабочие (а это люди разных национальностей) общаются между собой "не на одной частоте".

В то же самое время, например, тенденция, в значительной степени свойственная американским менеджерам – открытость и неофициальность, может сыграть отрицательную роль, так как в некоторых культурах эти черты являются неприемлемыми. Здесь можно столкнуться с тем, что называется культурным риском, и это так же реально (и подчеркнем, рискованно) как опасность политического риска при ведении бизнеса на международной арене.

В этой связи представляется очень важным анализировать само понятие "концепция культуры", рассматривать ее различные элементы, а затем пытаться практически решать проблемы в этой области.